للمدير الممارس

قيادة الفرق المشتتة

مايكل إي. كوسلر
سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





دليل الأفكار العملية

قيادةُ الفِرَقِ المشتّتة





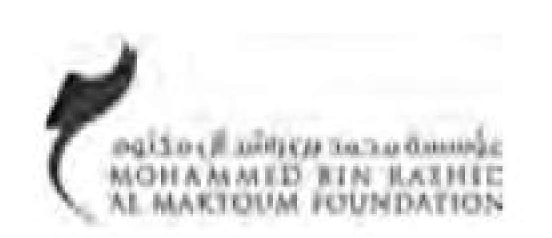
قيادةُ الفِرَقِ المشتّتة

تأليف

مايكل إي. كوسلِر و سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Leading Dispersed Teams
Michael E. Kossler and Sonya Prestridge

ISBN 1-882197-81-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 670 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إي، مايكل
قيادة الفرق المشتتة./ مايكل إي؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 4 - 670 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1232

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



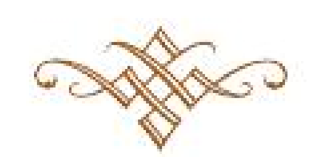
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.

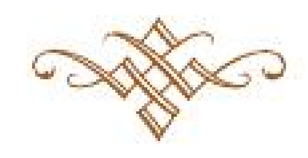




مُحتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع | الصفحة

ما هو الفريق المُشتَّت؟ ١١
تصرَّف عالمياً وفكرّ محليّاً ١١
القيادة التي تستثمر الفوائد والمزايا ١٣
القيادة التي تخفف من حدة الأضرار والمثالب ١٥
إطلاق الفريق المشتت ١٧
تقويم الاستعداد ١٧
الاجتماع أوَّل مرَّة ٢٧
قيادة الفريق المشتت ٢٩
التشارك في الاتصالات والمعلومات ٢٩
صنع القرار ٣١
حل النزاع ٣٢
الفرق المشتتة: التحديات التي تواجه القيادة في عالم مترابط الأجزاء ... ٣٥
كتب مقترحة للقراءة ٣٧
خلفية ٣٨
ملخص للنقطة الأساسية ٣٩





موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

هذا كتابٌ عن قيادة الفرق المشتتة - وهي الفرق المكوَّنة من أشخاصٍ لا يعملون في المنطقة الجغرافية نفسها. مثل هذه الفرق لا يلتقي أفرادها وجهاً لوجه، بل يفصلهم عادةً الزمن والمسافة، وغالباً ما يحملون آراء ثقافية مختلفة ينقلونها إلى عملهم. إنَّ حلَّ مشكلاتِ التواصلِ الكامنةِ وابتكار أساليب وعمليات لاتخاذ القراراتِ وتسوية الخلافات يمثلان تحدياتٍ يواجهها قادة الفرق المشتَّتة. لكن قبل أن يتصدوا لتلك التحدِّيات، عليهم أولاً أن يحلِّلوا الدعم الذي ستتلقَّاه مِثلُ هذه الفرقِ من المؤسسة برمتها. تعدُّ الفرق المشتَّتة وحدة عمل إستراتيجية ضرورية في عالمٍ يتزايد ترابط أجزائه يوميّاً. وتوجيههم إلى استخدام كاملِ طاقاتهم الكامنة يمثل تحدِّياً صعباً لأكثر قادةِ الفرق تمرُّساً.





ما هو الفريق المشتت؟

الفريق المشتت هو، ببساطة، الفريق الذي لا يعمل أفراده في المكان نفسه. وتستطيع الفرق المشتتة أن تتخطَّى الحدود، مثل فرق العمل الافتراضية أو الفرق متعددة الوظائف، التي يمكنها تجاوز الحدود المؤسسية. لكنَّ المسافات بينها تُقاس تبعاً للبلدان والثقافات والمناطق الزمنية. فأعضاء هذه الفرق يأتون من ثقافات مختلفة، ويمكنهم أن يحملوا وجهات نظرٍ متباينة تبايناً جذرياً.

وتجمع الفرق المشتَّتة في وحدة عمل واحدة ومثيرة للاهتمام ظاهرة التفاعلات البشرية مع التقنية والعمل الجماعي والاتصال بين أفراد يُباعدُ بينهم الزمن والثقافة والمسافة. تؤدي مثل هذه السِّمات إلى ظهور تحدِّيات مختلفة تواجه الأداء الفاعل، وتؤثر في نموِّ العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

تمتعت الفرق المشتَّتة ببعض التميز في المؤسسات بسبب تأثير الأسواق العالمية. فالفرق المشتَّتة التي تتخطَّى الثقافات، مثلاً، يمكنها أن تساعد في ضمان تناسب منتجات المؤسسة وخدماتها مع الثقافات التي تعرض فيها، ويمكن أن تكون مختلفة عن ثقافة المؤسسة الأصلية. ويمثل تنسيق جهود أعضاء الفريق رغم اختلافاتهم، والمحافظة على فاعليتهم وتدعيمها – في الوقت نفسه– تحدياً لقيادة الفريق المشتت.

تصرَّف عالميّاً, وفكِّر محلّياً

بالرغم من أن الفرق المشتتة والفرق المحلية تختلف تماماً في البنية التكوينية والعمل إلاَّ أنها تتقاسم بعض السِّمات المهمة. فالفرق النَّاجحة

كلها يجب أن تكون مصمَّمة بطريقة فاعلة. يشمل ذلك تحديد هدف الفريق، وبناء خبرات إدارة المشروع، وتحديد دور كل عضو في الفريق، ووضع منحى واضح لإتمام العمل المطلوب. والأكثر أهمية ربما وجود أهداف واضحة وغايات مدروسة ومفهومة من الأعضاء جميعهم. ولكي تكون تلك الفرق (المشتتة والمحلية) فاعلة يجب عليها أن تنسق سلسلةً من المهمات المعقَّدة، وتحبكها في نسيج متجانس.

إن أهمية تكوين الفريق سمةٌ مشتركةٌ أخرى. إذ يركز القادة انتباهاً دقيقاً على السمات المميزة على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق، وعلى كيفية توليفها لتشكيل الفريق. وتشمل تلك السمات عوامل مثل الكفاءَة، والرغبة في العمل ضمن الفريق، ومدى تشابه واجبات ومهمات الأعضاء.

يعدُّ العمل الجماعي والثقة سمتين أساسيتين للفرق المشتتة والمحلية معاً. في الفرق فاعلة، يعمل الأعضاء معاً على أداء المهمات. ويلعب الاتصال -إرسال وتلقي المعلومات وتفسيرها والعلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد - دوراً مؤثراً في تقرير نجاح النوعين من الفرق. ففي كل منهما يلتقي الأعضاء باستمرار لمراجعة مدى التقدم في العمل وصقل الأساليب.

إذا كانت الفرق المشتتة والمحلية متشابهة إلى هذا الحد، فربما تسأل لماذا تستلزم قيادة الفريق المشتت انتباهاً خاصاً. تكمن الإجابة في الاختلافات والفوارق، التي يمكن أن تظهر -وفي هذا مفارقة لافتة- في مجالات أوجه التشابه نفسها. فعندما يتعلق الأمر ببنية الفريق وتصميمه، مثلاً، يمكن أن توجد جدولة الصعوبات تحدياتٍ مهمة لإدارة المشروع. فجداول المواعيد والعمل، والميزانيات، والمسافة الجغرافية، وفروق التوقيت، وعوامل أخرى يمكن أن تؤثر في أدوار أعضاء الفريق وتجعل الحفاظ على وجهة واضحة له أكثر صعوبة.

الاختلافات في تكوين الفريق تلعب دوراً أيضاً. ولأن الفوارق الثقافية أكثر عمقاً بين أعضاء الفرق المشتتة، تتزايد الحاجة إلى الوعي والتسامح عندما يتعلق الأمر بالعلاقات الشخصية المتبادلة. وفي حالة غياب هذا الوعي والتسامح، سيتأثر العمل الجماعي والثقة تأثراً سلبياً، مما يجعل الاتصال واتخاذ القرارات أكثر صعوبة على الفريق.

العضوية والثقة

إن القادة الذين يشجعون إحساساً عميقاً بالعضوية في فرقهم المشتتة يقطعون شوطاً بعيداً في تنمية الثقة بين الأعضاء. يذكر المتمرسون في الفرق المشتتة عدة أساليب (تكتيكية) يمكن تبنيها لإيجاد إحساس بالعضوية.

- ☐ اعلمْ الفريق بالتغييرات المؤسسية/التنظيمية طويلة الأمد.
- ☐ اطلب من الفريق تزويدك بمعلومات عن القضايا المؤسسية/التنظيمية المهمة.
- ☐ خصّص وقتاً لنشاطات بناء الفريق.
- ☐ شجِّع الاتصال والتواصل بين الأعضاء جميعاً.
- ☐ اعقد اجتماعاتٍ مباشرة مع الأعضاء.

القيادة التي تستثمر الفوائد والمزايا

تتطلب الفرق المشتتة قدراً أكبر من الرعاية المباشرة والعناية الدقيقة مقارنة بالفرق المحلية، لاستغلال طاقاتها الكامنة كلها. وقادة الفرق الذين يركزون انتباههم على إيجابيات وسلبيات الفرق المشتتة يستطيعون تصميم

أساليب وتقنيات، تتصدى لاهتمامات معينة، وتزيد فاعلية الفريق. على سبيل المثال، من المزايا التي تتمتع بها الفرق المشتتة قدرتها على العمل على مدار الساعة. ويستطيع الأعضاء في الطرف الأقصى من العالم قراءة البريد الإلكتروني، والاستجابة للمشكلات، والاتصال بنُظرائهم في الطرف الآخر قبل أن يبدأ يوم عملهم.

ويمكن أن تشكل الفرق المشتتة مصدراً مؤسسياً/تنظيمياً أغنى وأكثر إبداعاً من الفرق المحلية. إن تبني منظور أوسع يمكن أن يساعد الفرق المشتتة في حل مشكلاتها بسرعة. كما أن اقتباس رؤى من الزملاء في شتى أنحاء العالم يجلب أبعاداً جديدة إلى العمل. ويمكن أن يعتمد الأعضاء على الفوارق الثقافية من أجل الوصول إلى آراء الآخرين ووجهات نظرهم وفهمها، التي ربما تؤثر -على سبيل المثال- في كيفية تسليم المنتجات والخدمات إلى الزبائن. إن الفرق المشتتة قادرة على جمع معلومات وتقديم حلول يمكن ألا تتوافر للمؤسسة لولاها، أو يستغرق الحصول عليها وقتاً طويلاً.

على المستوى الفردي، يتمتع أعضاء الفرق المشتتة ببعض المزايا التي يتفوقون بها على نظرائهم في الفرق المحلية. على سبيل المثال، في حين يتعلم الأعضاء عن الفوارق الثقافية عبر عملهم مع الآخرين، يمكنهم تطوير كفاءاتٍ عاطفية نشيطة تعزز علاقات العمل كلها. ويكتسب الأعضاء أيضاً معرفة بالأعمال التجارية العالمية، ومرونةً عبر توسيع شبكات أعمالهم الشخصية والمهنية، وإحساساً بالتمكين (empowerment) عبر الاستقلالية التي ترافق عادةً مسؤولية الخدمة والعضوية في الفريق المشتت.

القيادة التي تخفف من حدة الأضرار والمثالب

على الرغم من هذه المزايا الجماعية والفردية، إلا أن المثالب والعيوب الشائعة في الفرق المشتتة يمكن أن تضعفها وتقوضها في غياب قيادة فاعلة ومؤثرة. أهم هذه المثالب والعيوب تقع في فئتين اثنتين: مشكلات في عمليات الاتصال، ومشكلات في أنظمة إدارة المشروع.

يجب أن يدرك قادة الفرق المشتتة أن مهارات الاتصال حاسمة الأهمية في فاعلية فرقهم. ففرص ظهور حالات من سوء الفهم في الفرق المشتتة (ما يزال الاتصال بلغات مختلفة ومن وجهات نظر ثقافات مختلفة أمراً إشكالياً) أكبر بكثير منها في الفرق المحلية. وتتفاقم مشكلات الاتصال بنقص التواصل المباشر (وجهاً لوجه) وغياب/ أو الانخفاض الحاد في استخدام الإشارات غير المنطوقة (لغة الجسد قناة رئيسة لتوصيل المعلومات). إن الاتصال عبر البريد الإلكتروني والهاتف والفاكس يتجاهل تفاصيل كثيرة، ويترك الفريق في خضم العموميات والاستنتاجات والتجريدات.

فضلاً عن ذلك كله، تواجه الفرق المشتتة صعوبة كبيرة في تقاسم المعلومات ضمن المجموعة، ومع الأفراد الموجودين خارجها، إذا كان أعضاؤها يتنقلون داخل الفريق وخارجه. تستطيع الفرق المحلية الاعتماد على نفوذ المؤسسة وقوتها، لتعيين أعضاء جدد وتطوير قدراتهم، لكن الفرق المشتتة تحتاج غالباً إلى مزيد من الانتقائية في التوظيف. وقد تعين بعض المؤسسات أفراداً في الفرق المشتتة بوصف ذلك فرصةً تطويريةً، وتعيد النظر في المهارات والميزات التي يجلبونها إلى الفريق.

علاقة حب / كره تجمع أعضاء الفرق المشتتة!

يحب أعضاء الفرق المشتتة...	ولكنهم يكرهون....
-تقانة الاتصال الحديثة.	-تعطل التقانة أو الجهل بكيفية استخدامها
-الاطلاع على الأفكار والمناهج الجديدة والتعلم منها	-عدم فهم كيفية آلية العمل في موقع مختلف
-التعرف على ثقافات مختلفة	-سوء الفهم الناتج عن التحدث بلغات مختلفة
-التمتع بالقدرة على السفر إلى أماكن ومدن مثيرة	-مدة السفر والاجتماعات المطولة التي يحضرونها مرة أو مرتين سنوياً
-التمتع بالقدرة على العمل على مدار الساعة في حل المشكلات واستجابات الزبائن	-من المنتظر منهم الاستجابة إلى الزبائن على مدار الساعة
-الاستقلالية – دون مراقبة وترصد	-الشعور بالعزلة

تمثل إدارة المشروع أيضاً تحدياً صعباً لقادة الفرق المشتتة. فكلما نأت المسافة بين الأعضاء، ازدادت صعوبة جدولة مواعيد الاجتماعات وأوقاتها. فتنسيق جهود الفرق المشتتة أصعب منه في الفرق المحلية. ولا تقدم مؤسسات عديدة ما يكفي من الدعم للفرق المشتتة، التي تحتاج إلى بنية تحتية أكثر قوة وحيوية من تلك التي تحتاجها الفرق المحلية لمواجهة تأثيرات المسافة والزمن والثقافة. وكثيراً ما يشعر الأعضاء بأنهم محرومون من القدرات اللازمة لصنع القرار، ومن السلطة. وفي حين يتركز معظم الانتباه والاهتمام على

أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، لا يحظى أصحاب المصلحة خارجها، مثل الزبائن والعملاء، إلا باهتمام ضئيل.

إطلاق الفريق المشتت

يبدأ كل فريق مشتت عمله بهدف محدد – مشكلة أو منتج جديد أو مشروع آخر يحتاج إلى دعم فريق ينتشر أعضاؤه في العالم. لكن مثلما هي الحال مع الفرق المحلية التقليدية، لا تأتي الفاعلية من فراغ. فمن المهم للقادة أن يفكروا منذ البداية بقضيتين حاسمتين. أولاً، استعداد المؤسسة لإطلاق فريق كهذا ودعمه إلى حد النجاح. ثانياً، تحديد الاجتماع الأول للفريق وعقده. فهذا الاجتماع الأول ربما يكون أهم خطوةٍ يقوم بها القائد باتجاه تعزيز العضوية والثقة، وترسيخ قنوات الاتصال، ووضع الأساس اللازم لإدارة مهمات الفريق.

تقويم الاستعداد

يمكن للتحليل المفصَّل والمدروس أن يساعد في تقرير قدرة مؤسستك على دعم الفريق المشتت. ويشمل هذا الدعم المسائل البنيوية مثل أدوات الاتصال، وأنظمة المكافآت، إضافة إلى القضايا الثقافية مثل الاستعداد للابتكار والانفتاح على وجهات النظر المختلفة. ويستطيع القادة الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية الفريق المشتت أن يتبعوا هذا التحليل عبر طرح الأسئلة الآتية:

- ما هي أفضل الممارسات التي تقوم بها الفرق الحالية (المحلية والمشتتة) في المؤسسة؟

- هل يتمتع الموظفون في المراتب الدنيا بسلطة اتخاذ القرارات؟
- ما هي المواقف تجاه التغيير في المؤسسة؟
- هل توجد سياسات موارد بشرية مناسبة لمكافأة أعضاء الفرق والاعتراف بإنجازاتهم (على المستوى الفردي) إضافة إلى الفرق (على المستوى الجماعي)؟
- هل توجد سياسات مناسبة لمساعدة أعضاء الفرق المشتتة في مختلف أرجاء العالم على التصدي لشعورهم بالاستبعاد، والعزلة، وتدهور الروح المعنوية؟
- هل يمكن أن توفّر المؤسسة (وتدعم) تقنية اتصال سهلة الاستخدام ومستقرة في المواقع كافة التي يعمل فيها أعضاء الفريق؟
- هل تستطيع المؤسسة أن تساعد في العثور على أعضاء محتملين يمتلكون الدوافع المحفزة والإدارة الذاتية، ويشعرون بالارتياح مع التقانة، ومع البيئة المشتتة، ويتمتعون بإدارة رشيدة للمشروعات وبمهارات في الاتصال؟

هذه بعض الأسئلة التي يجب أن يطرحها القائد قبل إطلاق فريقٍ مشتت.

ستساعدك قائمة التحقق الآتية، بوصفها دليلاً مرشداً في إجراء تحليلك الخاص، على قياس مدى استعداد مؤسستك في هذه المجالات. وللحصول على أفضل النتائج من القائمة، استشر أصحاب المصلحة والمعنيين في المؤسسة (أولئك الذين يهتمون بنجاح الفريق) لتقرر هل أنجزت الخطط والتحضيرات جميعها أم لا.

قائمة التحقق من استعداد الفريق المشتت

باستخدامك قائمة التحقق الآتية، ستقيس مدى استعداد مؤسستك لتشكيل الفريق المشتت، الذي سيتواصل عبر التقنيات الإلكترونية وإطلاقه، حيث لا يستطيع أعضاؤه التفاعل وجهاً لوجه إلا بصورة محدودة فقط. ويمكن أن تساعدك قائمة التحقق على التعرف على نقاط الضعف في تصميم فريقك، وعلى دعمه، وتعزيز قوته. ليس من الضروري أن تكون إجاباتك جميعها «نعم» قبل أن تطلق الفريق المشتت أو قبل أن تخوض تحدي قيادته. وعلى أي حال، كلما قلّت الإجابات بـ«لا»، كان الفريق في وضع أفضل لتحقيق طاقته الكامنة.

قائمة التحقق مقسمة إلى قسمين. يشمل الأول أساسيات تشكيل الفريق المشتت وإطلاقه، وهي تفيد بوصفها تقويماً سريعاً لبنية الفريق ودعمه. ويضيف الثاني بنوداً تعد أساسيةً لفريق مشتت يعمل بطريقة ناجحة. ويمكن أن يساعدك هذا القسم على معالجة المشكلات الكامنة في وقت مبكر.

ابدأ بالقسم الأول. اقرأ الشرح التمهيدي وبيان القائمة. ضع إشارة إلى جانب العبارة التي تصف الحالة كما هي. لا تجب على أساس رغبتك في شكل مؤسستك أو فريقك، أو رأيك بما يجب أن يكون عليه.

القسم الأول: الأساسيات

التخطيط المؤسسي والدعم

في سبيل نجاح الفريق المشتت، يجب أن تكون المؤسسة قد خططت جيداً لإطلاقه، وأن تمتلك ما يكفي من الموارد المتوافرة والدعم اللازم.

تتبنى المؤسسة إستراتيجية عمل متطورة وواضحة تدعو لإنشاء فريق مشتت. ☐ **نعم** ☐ **لا**

يتمتع الفريق بدعم واضح لا لبس فيه من أعلى المراتب الإدارية في المؤسسة. ☐ نعم ☐ لا

يسود المؤسسة فهم أساسي لمفاهيم الفريق وعملياته، وكيفية العمل في الفرق المشتتة. ☐ نعم ☐ لا

المؤسسة على استعداد لدفع نفقات سفر الأعضاء لحضور الاجتماعات المباشرة أثناء مرحلتي التحضير والإطلاق. ☐ نعم ☐ لا

وضعت المؤسسة وسائل لمراقبة التغيير المؤسسي ورصده على المدى الطويل، نتيجة إطلاق الفريق المشتت. ☐ نعم ☐ لا

إذا كان استخدام الفرق المشتتة ضمن إستراتيجية مؤسسية واسعة النطاق، خذ بالاعتبار البندين الآتيين:

تستطيع المؤسسة أن تربط فرقها المشتتة معاً ومع نشاطها المستمر. ☐ نعم ☐ لا

اطلعت المؤسسة على الفرق المشتتة في المؤسسات الأخرى لتقرير أفضل الممارسات.

القسم الثاني: العوامل الأساسية للفرق المشتتة الفاعلة

الغايات، والأغراض، والأهداف، والمهمات، والأدوار، والسلطة، والجداول الزمنية، وقياس الأداء، وأنظمة التعلم.

لكي يكون الفريق المشتت ناجحاً، يجب أن يدرك سبب وجوده (الغرض والغاية) وما الذي يحاول فعله (الأهداف والمهمات). ويجب أن تحدد الأدوار والسلطة بدقة وعناية، وأن توضع جداول زمنية وقياس للأداء وأنظمة للتعلم.

الغرض والغاية

يمتلك الفريق تفويضاً واضحاً. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق التعبير عن غرضه بوضوح. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الأعضاء الإجابة عن سؤال: ما الذي نفعله؟ ☐ نعم ☐ لا

يوسع غرض الفريق من إمكانياته. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الأعضاء الإجابة عن سؤال: ما هو منتجنا الأخير أو نتيجتنا النهائية؟ ☐ نعم ☐ لا

الأهداف

يستطيع الفريق أن يضع أهدافاً تعاونية منذ البداية. ☐ نعم ☐ لا

لكل هدف غاية واحدة على الأقل، وكل غاية ترتبط بمهمة واحدة على الأقل. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق التعبير بوضوح عن أهداف محددة. ☐ نعم ☐ لا

المهمات

للفريق مجموعة من المهمات المترابطة والمصممة لوصل الأهداف بالنتائج. ☐ نعم ☐ لا

حددت المسؤوليات، وطورت العلاقات بين الأعضاء والمهمات. ☐ نعم ☐ لا

يتحمل الفريق مسؤولية النتائج بصورة جماعية.

وضح الفريق المهمات والقرارات التي تحتاج إلى مدخلات الأعضاء. ☐ نعم ☐ لا

الأدوار

ثمة إجراء مناسب ليعرف كل عضو مجالات عمل الأعضاء الآخرين، وإسهامها في عمل الفريق. ☐ **نعم** ☐ **لا**

في الفريق قائد أو عضو يستطيع أن يؤدي كُلًا من الأدوار الأساسية الآتية: ☐ **نعم** ☐ **لا**

تنسيق الإمداد اللوجستي (ترتيب اجتماعات الفريق، والاتصالات في المؤتمرات، ونشاطات أخرى مرتبطة بعمل الفريق). ☐ **نعم** ☐ **لا**

مراقبة المهمات (ضمان بقاء الفريق مركزاً على العمل الذي يجب عليه إتمامه). ☐ **نعم** ☐ **لا**

مسؤولية تسهيل العمليات (التركيز على كيفية استكمال عمل الفريق عبر توجيهه لاستكشاف مقاربات وإستراتيجيات مختلفة). ☐ **نعم** ☐ **لا**

نقل المعلومات بين أفراد الفريق (التأكد من نشر المعلومات المتعلقة بعمل الفريق – المضمون والعمليات - بين أعضائه كلهم). ☐ **نعم** ☐ **لا**

الدفاع عن الفريق (شخص من خارج الفريق من مصلحته نجاح الفريق، ومستعد للمساعدة في تأمين الموارد الضرورية، والتغلب على الحواجز المؤسسية/التنظيمية، وتقديم التوجيه والإرشاد فيما يتعلق بكيفية مقاربة عمل الفريق وإنجازه) ☐ **نعم** ☐ **لا**

تنسيق التقنية (معرفة/وقدرة على تدريب أعضاء الفريق على استخدام تقنيات الاتصال المتوافرة للمجموعة، مثل عقد الاجتماعات عبر أجهزة الفيديو والهاتف والإنترنت... الخ) ☐ **نعم** ☐ **لا**

التنسيق الاجتماعي (تلبية الحاجات الاجتماعية للفريق، مثل المساعدة على بناء الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق).	☐ **نعم** ☐ **لا**
السلطة	
يستطيع الفريق أن يقرر كيف يلبي مطالب المعنيين وأصحاب المصلحة دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك.	☐ **نعم** ☐ **لا**
يستطيع الفريق أن يقرر الأعمال التي يقوم بها، والوقت المناسب لذلك، دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك.	☐ **نعم** ☐ **لا**
يستطيع الفريق أن يقرر هل يغير إستراتيجيته وأساليبه، إذا دعت الضرورة، لتلبية مطالب المعنيين وأصحاب المصلحة دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك.	☐ **نعم** ☐ **لا**
جداول زمنية	
حُدِّدت مواعيد تسليم نتائج الفريق.	☐ **نعم** ☐ **لا**
وضعت للفريق لائحة واضحة تضم مواعيد التسليم، والمهلة الأخيرة، وغير ذلك من العلامات الأساسية الأخرى.	☐ **نعم** ☐ **لا**
هناك توجيهات إرشادية صارمة لإدارة مشروع الفريق.	☐ **نعم** ☐ **لا**
أنظمة التعلم وقياس الأداء	
هنالك نظام قياس محدد ومعقول للأداء من أجل تقدير التقدم، وتقديم التغذية الراجعة، وتخصيص المكافآت.	☐ **نعم** ☐ **لا**
فيما يتعلق بالمكافآت المالية، يخصص أكثر من ٨٠٪ منها لمكافآت الفريق، لا للأفراد.	☐ **نعم** ☐ **لا**
يخطط الفريق للاحتفال بمناسبة إنجاز مشروعه.	☐ **نعم** ☐ **لا**

هنالك عملية مناسبة للتقويم والتشارك مع قادة الفرق الأخرى فيما يتعلق بالدروس التي تعلمها الفريق من المشروع. ☐ نعم ☐ لا

كفاءات قادة الفرق وأعضائها ومهاراتهم

لكي يحقق الفريق المشتت النجاح، يجب أن يضم الأكفاء والمؤهلين (الذين اختيروا للمهارات والميزات والسمات التي تؤثر في عمل الفريق)، ويكون حجمه مناسباً (يضم عدداً كافياً من الأعضاء لإنجاز العمل، ولكن دون أن تتكرر الأدوار والمسؤوليات). ويشمل أعضاء الفريق الأشخاص الأساسيين في الفريق، والموظفين الذين يشكل عملهم امتداداً لعمل الفريق، وشركاء أو خبراء أو داعمين من خارج الفريق يمكن تجنيدهم عند الحاجة.

يتصف أعضاء الفريق المشتت بأنهم:

قادرون على العمل في بيئة الفريق الجماعية. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على الانطلاق ذاتياً، ويعتمدون على التوجيه الذاتي. ☐ نعم ☐ لا

تدفعهم عوامل محفزة قوية. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على تحمل المفاجآت غير المتوقعة. ☐ نعم ☐ لا

منفتحون على التجريب والاختبار. ☐ نعم ☐ لا

يتمتعون بحب الاستطلاع والاستكشاف. ☐ نعم ☐ لا

يسعون وراء المعلومات ذات الصلة. ☐ نعم ☐ لا

مستعدون لتعلم تقنيات جديدة. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على القيام بأدوار متعددة وراغبون في ذلك. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على المشاركة في القيادة وأخذ دور القيادة مراراً في مسار عمل الفريق. ☐ نعم ☐ لا

يستطيعون تفهم وجهات نظر الآخرين. ☐ نعم ☐ لا

يستمتعون بالعمل التعاوني. ☐ نعم ☐ لا

يصغون بدقة. ☐ نعم ☐ لا

مستعدون لركوب المجازفة. ☐ نعم ☐ لا

يستطيعون الاعتماد على أفكار الآخرين. ☐ نعم ☐ لا

يتكيفون مع الثقافات المتعددة. ☐ نعم ☐ لا

التقنية والاتصالات

يستخدم الفريق المشتت الناجح مزيجاً من وسائل الاتصال الإلكترونية، ليحافظ على روابط اتصال فائقة بين أعضائه. وهذه الروابط تمكن التفاعلات - التي تنتج العلاقات وتحافظ عليها.

تمتلك مؤسستك التقنيات المناسبة الآتية لدعم الفرق المشتتة:

الهاتف. ☐ نعم ☐ لا

البريد الإلكتروني. ☐ نعم ☐ لا

الفاكس. ☐ نعم ☐ لا

البرمجيات التي تستخدمها المجموعات (مثل، لوتس نوتس). ☐ نعم ☐ لا

شبكة داخلية. ☐ نعم ☐ لا

الإنترنت. ☐ نعم ☐ لا

إمكانيات عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الاتصالات. ☐ نعم ☐ لا

إمكانيات عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الفيديو. ☐ نعم ☐ لا

تدرك أنت وفريقك أن دعم الشبكة الداخلية وشبكة الإنترنت يمكن أن يُستخدم في:

إدارة الوثائق.	☐ نعم ☐ لا
جدولة مواعيد المجموعة.	☐ نعم ☐ لا
إدارة المشروع.	☐ نعم ☐ لا
الاتصال.	☐ نعم ☐ لا
إدارة المعرفة.	☐ نعم ☐ لا
إذا لم يستطع الفريق أن يجتمع وجهاً لوجه أثناء مرحلة الانطلاق، فإن هناك نظاماً فاعلاً من الوسائل السمعية البصرية (عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الاتصالات أو الفيديو) يمكن استخدامه في هذه المرحلة الحاسمة.	☐ نعم ☐ لا
ربط مركز قيادة الفريق بعناوين البريد العادي والإلكتروني، إضافة إلى الهاتف والفاكس.	☐ نعم ☐ لا
تستطيع الاتصال بأعضاء الفريق كلهم (عبر الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد العادي).	☐ نعم ☐ لا
جمعتَ معلومات تدرج حسب الأولوية وسيلة الاتصال المفضلة لكل عضو.	☐ نعم ☐ لا
يستطيع الأعضاء الوصول إلى المعلومات كافة التي لها علاقة بدعم غاية الفريق وتحقيق أهدافه.	☐ نعم ☐ لا
سيتم تقاسم وسائل اتصالات الفريق بوصفها عاملاً مساعداً لإدارة المشروع وتوجيه الأعضاء الجدد.	☐ نعم ☐ لا
سيكون الأعضاء قادرين على اتخاذ قرارات سريعة وتنسيق أعمالهم نتيجة لعملية توزيع المعلومات.	☐ نعم ☐ لا
هنالك دعم لمساعدة الأعضاء على تعلم كيفية استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المتوافرة للفريق.	☐ نعم ☐ لا

الاجتماع أول مرة

لا شيء يعادل في الأهمية الاجتماع الأول للفريق المشتت. فالفريق الذي يفصل بين أعضائه الزمن والمسافة والثقافة، ليس لديه سوى منفذ محدود لتوضيح الأهداف، وبناء علاقات الصداقة بين الأعضاء، وضمان التزامهم بالفريق. يجب أن يركز قائد الفريق المشتت انتباهاً خاصاً على كيفية التخطيط للاجتماع الأول وإدارته.

يجب أن يعقد الاجتماع الأول للفريق وجهاً لوجه، إن أمكن. ومن المستبعد أن يمتلك قائد فريق مشتت مؤسس حديثاً الموارد الضرورية لجمع الأعضاء معاً في مناسبة ترفيهية مكلفة ومعقدة لبنائه. إلا أن إمكانية جمع أعضاء الفريق معاً لعقد لقاء تعارف بسيط تقع على الأرجح في متناول معظم قادة الفرق، إن لم نقل كلهم. وفي هذه الحالة، من الممكن أن تبتكر اجتماعاً تمهيدياً فاعلاً، يناقش فيه الأعضاء القضايا المتعلقة بعملهم معاً، وكيف يتناسب عملهم مع أهداف المؤسسة، وكيف يمكن أن يتفاعلوا بأسلوب أكثر تأثيراً وفاعلية.

سيكون للاجتماع الأول الفاعل تأثير إيجابي على الاجتماعات اللاحقة، المباشرة أو بواسطة أجهزة الاتصال الإلكترونية، لأنه يُعبِّد الطريق للتعاون. فعندما يتعرف الأعضاء أحدهم إلى الآخر شخصياً، يسهل عليهم تبادل الاعتماد والدعم. وإذا تمكن أعضاء الفريق المشتت من اللقاء شخصياً في اجتماعه الأول، فسيقل احتمال تأثر عمله سلباً باختلاف المناطق الزمنية. ومن الأرجح أن يختلف الأعضاء الذين تمتعوا بفرصة اللقاء الشخصي على أمور إستراتيجية لا شخصية، وهذا يفيد في أداء الفريق أيضاً. إن الاختلاف على كيفية التصدي للتحديات وإنجاز المهمات يمكن في الواقع أن يبتكر مزيداً

من الأفكار ووجهات النظر الجديدة، لكن النزاعات الشخصية يمكن أن تجعل الفريق أقل فاعلية؛ لأن الانتباه قد صُرف عن العمل ووجّه نحو التزاحُم والعدائية. وتعد إدارة تلك النزاعات مهارة مهمة يجب أن يمتلكها قادة الفرق، إلا أن المسافة والاختلاف يجعلان النزاعات الشخصية صعبة الحل.

لعقد الاجتماعات اللاحقة، فكِّر بهذه التوصيات الإضافية:

اختر تقنية صحيحة تناسب غرض الاجتماع. مثلاً، إذا كان الغرض تقاسم المعلومات، فقد لا يكون مُهماً أن يشارك الأعضاء كافة في الوقت نفسه، وتستطيع أن تحصل على الإجابات التي تريدها عبر البريد الإلكتروني. أما إذا مثل الوقت عاملاً حاسماً، فأنت بحاجة إلى استخدام تقنية الزمن الحقيقي (real time tech)، مثل عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الفيديو، أو الهاتف، أو الإنترنت. حاول اختيار أسهل حل تقني – فهدف التقنية خدمة الفريق لا الهيمنة عليه. لا تُجرب تقنية جديدة أثناء جلسة مهمة يمثل فيها الوقت عاملاً حاسماً. بل اختبر التقنية الجديدة بنفسك قبل أن تُخضِع الفريق لها.

خُذ المناطق الزمنية بعين الاعتبار عند جدولة اجتماع الفريق المشتت. يمكن لذلك أن يخدعك إذا كان أعضاء الفريق المشتت في أمريكة الشمالية، وأوروبة، وآسية مثلاً. فإذا لم تستطع أن تتجنب الطلب من أحد الأعضاء حضور اجتماع في منتصف الليل، اعمل على ترتيب جدول الأعمال بأسلوب متناوب، بحيث لا يعاني العضو نفسه من سوء التوقيت دوماً.

أدرك حقيقة أن بعض الأعضاء ربما لا يشاركون بصورة كاملة. فالوضع الاجتماعي، والثقافة، ومشكلات اللغة، وفوارق التوقيت، والمسافة يمكن أن تجعل المشاركة الكاملة صعبةً على بعض الأعضاء. تأكد من فهم الفريق لفكرة أنَّ من المنتظر مشاركة الجميع، واعثر على طرق بديلة للمشاركة عند الضرورة.

قيادة الفريق المشتت

تمتلك الفرق الفاعلة هدفاً واضحاً، وبنية تمكين للفريق، ودعماً مؤسسياً قوياً، وعلاقات داخلية متينة، وعلاقات خارجية أقيمت بعناية، وإدارة فاعلة للمعلومات. تعد هذه السمات ضرورية لكلا النوعين من الفرق المحلية والمشتتة. ولكن حتى إن كانت لديك خبرة طويلة في قيادة الفرق على المستوى المحلي، فإن تحمل مسؤولية الفريق المشتت تثير تحدياتٍ استثنائية صعبة. فما إن يؤسَّس الفريق المشتت، حتى يحتاج القائد الذي يريد ضمان نجاح الفريق إلى أن يُركز على ثلاث سماتٍ محددة للعمل الجماعي: التشارك في الاتصالات والمعلومات، وصنع القرار، وحل النزاع.

التشارك في الاتصالات والمعلومات

تتطلب الفرق المشتتة مزيداً من المعلومات والاتصالات مقارنة بالفرق المحلية. ويركز قائد الفريق المشتت انتباهاً خاصاً على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. ساعد فريقك في الاتفاق على خطوط الاتصال، وتوقيته، وأسلوبه. صمم طريقة يستطيع بواسطتها الفريق توثيق اتصالاته وتخزينها بحيث يوجد تاريخاً للفريق. ويستطيع الفريق المشتت أن يستخدم أي عدد من وسائل الاتصال، مثل البريد الإلكتروني، والبرمجيات التي تمكن من صنع القرار الجماعي، وأجهزة الفيديو والهاتف المستخدمة في عقد الاجتماعات (عن بعد). ويجب أن يفهم أعضاء فريقك المشتت قدرات كل وسيلة اتصال، وتلك التي تناسب مهمة تقاسم المعلومات على أفضل وجه. ويجب أن يحدد الفريق عدداً من الإرشادات التوجيهية والإجراءات العملية لاستخدام هذه الوسائل.

ورقة عمل: مخطط اتصالات الفريق المشتت

صمم ورقة عمل مشابهة للورقة اللاحقة بوصفها سجلاً لنشاط للفريق. واستخدمها لتحدد أنواع المعلومات التي يجب نقلها إلى أعضاء الفريق وتقاسمها بينهم. في عمود الموضوع، صنف الموضوعات المختلفة التي يجب نقلها إلى أعضاء الفريق. قدم مثالاً عن الموضوع وسجّله في عمود الأمثلة. حدد أولويةً للموضوع باستخدام المقياس الظاهر في أسفل ورقة العمل وسجّله في عمود الأولويات. أخيراً، حدِّد التقنية التي ستُستخدم في نقل المعلومات والاستجابات لها، مستخدماً القائمة الواردة في أسفل ورقة العمل، وسجِّل ذلك في عمود التقنية.

نقدم فيما يأتي عينة لكيفية تجاوب الفريق المشتت. استخدمها لتبتكر ورقة عمل لفريقك الخاص.

الموضوع	المثال	الأولوية	التقنية (إرسال واستجابة)
اجتماع	جدولة الاجتماع	وسطى	بريد إلكتروني
قرار	بحاجة إلى مدخلات قبل اتخاذ القرار النهائي	وسطى-عليا	بريد إلكتروني أو هاتف
مشكلة مع الزبون	زبون غير راضٍ عن طلب الشراء	مُلِحة	هاتف
تغييرات في الموظفين	تعيين مدير تنفيذي جديد	(لا حاجة إلى الاستجابة)	بريد إلكتروني أو بريد بين مكاتب المؤسسة.

(مفتاح قائمة) الأولوية•
مُلحة – استجابة فورية
أولَوية عليا – استجابة ضمن ٢٤ ساعة
أولوية منخفضة – استجابة بين مكاتب في مدة أسبوعين
لا حاجة إلى الاستجابة
• عدل هذه القائمة لتناسب الاحتياجات الخاصة بفريقك

خيارات التقنية•
وجهاً لوجه
هاتف أو بريد صوتي أو فاكس
بريد إلكتروني أو برمجيات الاتصال الجماعي، بريد المؤسسة أو بريد عادي
اجتماع الفريق (وجهاً لوجه أو بشكل آخر)
•عدل هذه الخيارات لتناسب الاحتياجات الخاصة بفريقك

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على مراجعة خيارات الاتصال لفريقك المشتت والتخطيط لها. استخدمها في كُل مرةٍ تضم عضواً جديداً أو تستبدل عضواً قديماً، وفي كل مرة تضيف وسيلة اتصال أو تستبدلها، واستخدمها دورياً أيضاً لتضمن أن أعضاء الفريق كلهم يدركون الخيارات المتوافرة.

صُنع القرار

سواء تمت ممارسة العمل الجماعي محلياً أو عالمياً، فإنه يختزل في عمل الأعضاء معاً لاتخاذ القرارات. تمتلك الفرق المتميزة بالأداء المتفوق عمليات مناسبة لاتخاذ قرارات فاعلة. فهي تعرف متى يحتاج الفريق بأكمله إلى اتخاذ قرار، ومتى يستطيع قائد الفريق أو مجموعة صغيرة داخل الفريق اتخاذه. ويفهم الأعضاء القرارات الصادرة ويتقبّلونها؛ لأنهم يفهمون العملية ويتقبلونها. لكن هذه العمليات لا تأتي من فراغ. فتسهيل اتخاذ القرار الفاعل على فريق يمثل تحدياً رئيساً لكل قائد فريق. وعندما يتعلق الأمر بقيادة فريق مشتت، يصبح ذلك التحدي معقداً إلى أقصى حد بسبب صعوبة لمّ شمل الفريق.

إن التباعد بسبب المسافة والزمن والثقافة يجعل بناء فهمٍ لعملية اتخاذ القرار في الفريق وإجماع عليها أكثر صعوبة. فإذا احتاج الفريق إلى اتخاذ قرار معين، رُبما يؤجل ذلك القرار لأنه يتطلب تخطيطاً لعقد اجتماع افتراضي أو جمع الأعضاء معاً وجهاً لوجه. وإذا اتخذ قائد الفريق أو مجموعة أصغر من الأعضاء قراراً، فمن الممكن أن يفهم بطريقة خاطئة بسبب الفروق الثقافية أو اللغوية.

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على بناء عملية اتخاذ قرار لفريقك المشتت. استخدمها مع فريقك لتنظيم كيفية اتخاذ قرارات معينة وتبليغها

للأعضاء. راجع ورقة العمل هذه دورياً لتتأكد أن الأعضاء كافة يفهمون كيف يتخذ الفريق القرارات وينقلها ويدركون ذلك.

حل النزاع

يواجه الفريق المشتت حتماً بعض أنواع النزاعات الشخصية بين أفراده. وهو بذلك يشبه أي فريق محلي. ولكن بالاعتماد على كيفية إدارة النزاع (أو عدم إدارته) يمكن أن يكون التأثير على فاعلية الفريق سلبياً أو إيجابياً. فبالنسبة للفرق المشتتة يصعب التصريح بالنزاع علناً وطرحه للنقاش ومعالجة الأسباب التي تؤدي إليه؛ لأن المسافة والزمن، وربما الاختلافات الثقافية تفصل بين أعضائه. وفي غياب اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه، التي تتمتع بها الفرق المحلية، يمكن أن يبقى النزاع في الفريق المشتت خفياً أو يتفاقم ويخرج عن نطاق السيطرة.

ورقة عمل: اتخاذ القرار في الفريق المشتت

صمم ورقة عمل مشابهة للورقة اللاحقة بوصفها سجلاً لنشاط الفريق. استخدمها لتحدد قرارات معينة سيتخذها الفريق، وأنواعاً أكثر عمومية من القرارات التي من المرجح أن تصدر، ومن المسؤول عن اتخاذ القرار، وهل يحتاج القرار إلى مشاركة مع الفريق، وفي هذه الحالة، كيف ستتم المشاركة (مع أعضائه أو مع أشخاص من خارج الفريق). في عمود القرار، أدرج الأنواع المختلفة للقرارات كافة التي سيتم اتخاذها. اذكر مثالاً عن القرار وسجِّله في عمود «المثال». قرر من الذي سيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرار باستخدام مفتاح القائمة في أسفل ورقة العمل. سجل الشخص المسؤول في عمود «صانع القرار». وأخيراً حدد الطريقة التي سيبلغ فيها فريقك القرار، بالعودة من جديد إلى مفتاح القائمة في أسفل ورقة العمل، واجمع الاستجابات. ثم سجل الاستجابة في عمود «الإبلاغ».

نقدم فيما يأتي نموذجاً عن كيفية استجابة الفريق المشتت. استخدمه لتبتكر ورقة عمل لفريقك الخاص:

الموضوع	المثال	الأولوية	التقنية (إرسال واستجابة)
اجتماع	جدولة الاجتماع	وسطى	بريد إلكتروني
قرار	بحاجة إلى مدخلات قبل اتخاذ القرار النهائي	وسطى-عليا	بريد إلكتروني أو هاتف
مشكلة مع الزبون	زبون غير راضٍ عن طلب الشراء	مُلِحة	هاتف
تغييرات في الموظفين	تعيين مدير تنفيذي جديد	(لا حاجة إلى الاستجابة)	بريد إلكتروني أو بريد بين .مكاتب المؤسسة

صانع القرار*

قائد الفريق

قائد الفريق مع مدخلات من الفريق

قائد الفريق مع أعضاء مختارين الفريق كله

فرد من أعضاء الفريق

بتوجيه من الإدارة العليا

*عدِّل هذه الشخصيات لكي تنسجم مع الاحتياجات الخاصة بفريقك.

تبليغ القرار*

اجتماع للفريق وجهاً لوجه

اتصال هاتفي أو بريد صوتي

بريد إلكتروني أو أجهزة البرمجيات الجماعية

اجتماع افتراضي للفريق.

لا حاجة لأي تبليغ

*عدّل هذه التوصيفات لتنسجم مع الاحتياجات الخاصة بفريقك

بوصفك قائداً للفريق، يمكن أن تكون الشخص الوحيد القادر على التصدي لأي نزاعٍ متفاقم والعمل على حله. ومن مسؤولياتك الانتباه إلى الأفكار المتطورة التي يتبناها الفريق بشأن التصدي للنزاع وتوجيه منحاه عند الضرورة، وذلك عبر الطلب من أعضاء الفريق معاينة كيف أفادت -أو أضرت- أساليبهم في التعامل مع الخلافات أداء الفريق. وبمراجعة الأسباب العامة للنزاع مع فريقك، وبتصميم إجراءٍ عملي لإدارة النزاعات فور حدوثها، تستطيع تقليص تأثير العواقب السلبية للنزاع وإبراز نتائجه الإيجابية.

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على تكوين وعي بالنزاعات بين أعضاء الفريق، ويمكنها أن توجههم نحو إجراءات عملية تقلل من حدة الخلافات العقيمة وتحلها. راجعْ ورقة العمل هذه بصورة دورية بحيث يطور فريقك وجهات نظره وعمليات إدارة النزاع.

ورقة عمل: إدارة النزاع في الفريق المشتت

أولاً، هل ناقش أعضاء الفريق مشاعرهم بشأن النزاع؟ من أجل توجيه العملية، استخدم ورقة عمل مشابهة للورقة الآتية. اطلب من الأعضاء تسجيل استجاباتهم في فقرة «آراء عن النزاع». ثم تحديد أنواع شائعة من النزاعات ووصف تجاربهم في تلك الحالات (ليس بالضرورة أثناء العمل في الفريق الحالي). يمكنهم أن يستخدموا عمودَيّ «نوع النزاع» و«التجربة» ليسجلوا استجاباتهم. الخطوة اللاحقة هي اتفاق الفريق على نوع النزاع الذي سيتصدى له الفريق بصورة جماعية، والنوع الذي يجب حله فردياً. على من تقع مسؤولية التصدي لكل نوع من النزاع؟ هل سجل الأعضاء استجابة الفريق في عمود «مسؤولية الحل»

آراء عن النزاع

أفضل شعور راودني فيما يتعلق بالنزاع كان حين......

أسوأ شعور أصابني فيما يتعلق بالنزاع كان حين......

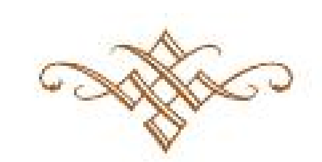
نوع النزاع	التجربة	مسؤولية الحل
حقائق. آراء متباينة أو تفسيرات متعارضة للحقائق يمكن تحديدها وتوكيدها وحلها.		
أهداف وتكتيكات وإستراتيجية. آراء متضاربة عن عمليات ونتائج يمكن تحديدها ومناقشتها والتفاوض بشأنها.		
أولويات شخصية مفضلة. اختلافات في المقاربة ووجهات النظر والمُثُل يمكن تحديدها والتصدي لها وفهمها والتفاوض بشأنها.		
القيم. يمكن للقيم الشخصية المتعارضة والراسخة ألا تظهر على السطح وتكون صعبة الحل.		

الفرق المشتتة

التحديات التي تواجه القيادة في عالمٍ مترابط الأجزاء

تغيرت الطرق التي تدير بها المؤسسات أعمالها التجارية تغيراً جذرياً، حيث انتقلت من المشروعات المحلية والإقليمية إلى الأسواق العالمية. وتصل التقارير عن مدى التقدم في العمل من المناطق البعيدة في الزمن الحقيقي. أما المعلومات فهي العملة الرائجة. ومكنت تقنيات الاتصالات والحاسوب من حدوث هذا التغير في العالم وشجعته، وسيجد العمال وقادة الفرق والمديرون التنفيذيون أن بالإمكان -أكثر من أي وقت مضى- استدعاءهم للتعاون مع زملاءٍ لهم في أي ركن من أركان العالم. يفترض عالمٌ كهذا أن الفرق يمكن أن تصبح كيانات عالمية، وتقدم المستوى الرفيع من الأداء والإبداع نفسه الذي تتوقعه المؤسسات من الفرق المحلية التقليدية.

تشير أوجه الشبه بين الفرق المشتتة والمحلية إلى قدرة المؤسسات وقادة الفرق على استخدام المعرفة السابقة عن الفرق لتكوينها وإدارتها بنجاح. إلا أن قيادة الفريق المشتت تمثل تحديات فريدة من نوعها. فإذا لم تكن المؤسسات على يقين من سبب/ وكيفية استخدام الفرق المشتتة، أو إذا لم تملك الموارد الكافية لرفد تلك الفرق بما يناسبها من تقنيات وأشخاص وتدريب، فإنها لن تحقق الطاقات الكامنة في هذه الوحدات التعاونية.



كتب مقترحة للقراءة

Harrington-Mackin, D. (1994). *The team building tool kit: Tips, tactics, and rules for effective workplace teams.* New York: American Management Association.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology.* New York: Wiley.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). *Communicating across cultures.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Kossler, M. E., & Prestridge, S. (2001). Dispersed teams need to get off on the right foot. *Leadership in Action, 21*(2), 14–18.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

عمل مركز القيادة المبدعة (CCL)، منذ عام 1990، مع عديد من المؤسسات والفرق عبر مبادراته التعليمية. أما الهدف من هذه المبادرات فهو مساعدة المشاركين على تطوير مهارات إدارة الفريق عبر الاختبار والتجربة مع التطبيقات العملية المركزة على الفريق. تقدم هذه التجارب التطويرية معلومات مرتكزة على الأبحاث فيما يتعلق بكيفية عمل الفرق المتفوقة في الأداء. وهي تشمل مجالاتٍ مثل اختيار أعضاء الفريق، والاختلافات الثقافية في الفرق، وحل الصراعات في الفريق.

وإضافة إلى توفير البرامج التعليمية المركزة على الفريق والتدخلات المناسبة، أطلق مركز القيادة المبدعة (CCL) في عام 1996 مشروعاً بحثياً عن عمل الفرق المشتتة جغرافياً وأدائها. ومنذ عام 1997 قدم عديد من أعضاء الهيئة التدريسية في المركز نتائج اكتشافاتهم وتحليلاتهم في مؤتمرات ومطبوعات متنوعة. ويتابع المركز تطوير فهمه للفرق – كيف يمكن قيادتها بمزيد من الفاعلية، وكيف يمكنها تحقيق الأهداف المؤسسية على أفضل وجه، وكيف يمكن تأسيسها ورعايتها للحصول على أفضل النتائج. أما هدفه فهو نقل ذلك الفهم إلى قادة الفرق ومؤسساتهم بحيث يستطيع الفريق أن يلبي توقعات الأداء وربما يتجاوزها.



ملخص للنقطة الأساسية

في الفريق المشتت أعضاء لا يقيمون في المكان نفسه؛ فهم يأتون من بلدان، وثقافات، ومناطق زمنية مختلفة.

وتحتاج الفرق المشتتة -مثل الفرق المحلية- إلى تخطيط سليم ومدروس لبنيتها وتصميمها، وتكوين مناسب، وعمل جماعي، وثقة. إلاَّ أنَّ هناك اختلافات عميقة بين الفرق المشتتة والمحلية، ويجب أن يركز قادة الفرق المشتتة انتباهاً خاصاً على تلك الاختلافات من أجل استثمار مزايا الفرق المشتتة مع التخفيف من مثالبها وحدة أضرارها.

قبل إطلاق الفريق المشتت، من المهم تقويم استعداد المؤسسة لدعمه. ويحتاج الفريق المشتت كي ينجح، إلى تخطيط شامل ودعم كافٍ. ويجب أن يكون لديه غرض محدد، وأهداف وغايات واضحة وقابلة للقياس، ومهمات يتطلب إنجازها أن يعمل الأعضاء معاً. ويجب أن تحدد السلطة والأدوار بأسلوب متأن ودقيق، وأن تتوافر جداول زمنية وقياس للأداء وأنظمة للتعلم. ويجب أن يضم الفريق الأشخاص المناسبين وأن يكون بالحجم المناسب. كما أن وجود التقنيات للحفاظ على الاتصال بين الأعضاء أمرٌ أساس.

إذا قررت أن مؤسستك جاهزة لإطلاق فريقٍ مشتت، فإن الخطوة اللاحقة هي أن تخطط بتأنٍ لاجتماعه الأول. يجب أن يكون الاجتماع الأول وجهاً لوجه، إن أمكن، بهدف منح الفرصة للأعضاء ليتعارفوا شخصياً، وبذلك تعبِّد الطريق لتعاونهم.

حالما يطلق الفريق المشتت، يجب تأكيد ثلاث سمات محددة للعمل الجماعي: التشارك في الاتصالات والمعلومات، وصنع القرار، وحل النزاع.

ونظراً لأن الاتصالات الفاعلة مهمة جداً للفريق المشتت، يجب أن يفهم كل عضو قدرات وسائل الاتصالات، وتلك المناسبة منها لمهمة المشاركة في المعلومات. إن تسهيل اتخاذ قرار فاعل يشكل تحدياً معقداً لقائد الفريق المشتت؛ ويجب على الفريق تنظيم عملية اتخاذ القرارات وتبليغها للأعضاء. وبما أن الفريق المشتت يواجه حتماً -تقريباً- نوعاً من أنواع الصراع بين أفراده، يجب أن يوجه القائدُ الفريقَ في تصميم إجراءٍ عملي لإدارة الصراع فور حدوثه.

تمثل الفرق المشتتة تحدياتٍ فريدة من نوعها. ويجب على المؤسسات أن تحضر لها وتدعمها بطريقة صحيحة لتحقق طاقتها الكامنة كاملة.

